

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE
JOÃO PAULO DE FREITAS TOLARI

**ACOMPANHAMENTO DIÁRIO DO DESEMPENHO COM VENDAS: O CASO
DE UMA EMPRESA DE AUTOPEÇAS**

CURITIBA
2013

JOÃO PAULO DE FREITAS TOLARI

**ACOMPANHAMENTO DIÁRIO DO DESEMPENHO COM VENDAS: O CASO
DE UMA EMPRESA DE AUTOPEÇAS**

Monografia apresentada como requisito parcial
à obtenção do título de Especialista. Curso de
Especialização em Controladoria do Setor de
Ciências Sociais Aplicadas da Universidade
Federal do Paraná.

Orientador: Prof.º Dr. Romualdo Douglas
Colaudo.

CURITIBA
2013

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
PARECER FINAL

NOME DO (A) ALUNO (A): JOÃO PAULO DE FREITAS TOLARI

TÍTULO DO TRABALHO: ACOMPANHAMENTO DIÁRIO DO DESEMPENHO COM VENDAS: O CASO DE UMA EMPRESA DE AUTOPEÇAS.

NOME DO PROFESSOR ORIENTADOR: ROMUALDO DOUGLAS COLAUTO

PARECER DO PROFESSOR ORIENTADOR:

A monografia apresentada ao curso de Pós-graduação em Contabilidade, sob a orientação do professor Romualdo Douglas Colauto, trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, com o objetivo de acompanhar o desempenho com vendas de uma empresa de autopeças.

NOTA: 80,00 (

) ASSINATURA:

NOME DO PROFESSOR DESIGNADO:

NOTA: 80 (

= OITENTA =

) ASSINATURA:

CONCEITO FINAL: _____ ()

COORDENADOR DO CURSO:

ASSINATURA: _____

DATA: ____/____/____

AGRADECIMENTOS

A Deus, por permitir, motivar e dar forças para a realização deste sonho.

Ao meu orientador Prof.º Dr. Romualdo Douglas Colauto, por sua incansável dedicação pessoal, acadêmica, profissional e sua presteza na orientação deste e de outros trabalhos, nas incansáveis discussões e sempre bons bate papos, nos quais sempre aprendemos mais coisas novas.

Ao Prof.º Dr. Jackson Ciro Sandrini, por aceitar e dedicar-se ao desafio pessoal e profissional de coordenação do curso de Pós-graduação em Controladoria da UFPR, no qual nem sempre tendo todos os recursos necessários e desejados, mas sempre transformando em muito os poucos disponíveis.

Ao Magnífico Reitor Prof.º Dr. Zaki Akel Sobrinho em sua gestão desta maravilhosa e referenciada instituição de ensino que sempre ocupará lugar de honra em nossos corações.

Aos meus País, que com sua força e perseverança, sempre apoiaram me incondicionalmente, dando a esperança e força necessárias quanto a obtenção do conhecimento e mostrando que a vida é um eterno aprender.

Aos amigos e colegas de turma, que souberam apoiar nas horas difíceis e aceitar os momentos de ausência, reflexo da realização desta etapa da minha vida.

RESUMO

O objetivo do trabalho consiste em prover uma ferramenta de controle do desempenho diário de vendas que trabalhe com dados do sistema contábil. Atribuindo como solução a proposta de ferramenta foi desenvolvida em plataforma de planilha eletrônica, visto a grande difusão e flexibilidade na formatação de tal objetivo. A amostra foi composta por um teste da ferramenta com os lançamentos contábeis e previsão de vendas de um período contábil determinado disponibilizado pela empresa. A correlação entre os resultados comparativos obtidos pela ferramenta e seu desempenho, mostrou-se ser uma solução de baixo custo e alto desempenho com impacto positivo para a organização, suprimindo demandas gerenciais e resultando em ganho de tempo entre o uso da ferramenta e a operacionalização manual do mesmo nível de relatórios.

Palavras-chave: Planejamento. Vendas. Ferramenta de gestão.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ferramenta de acompanhamento diário de vendas.....	21
Figura 2 – Exemplo de informações de centros de lucros e famílias	22
Figura 3 – Exemplo de informações de destinação de vendas.....	23
Figura 4 – Exemplo de agrupamento de informações de clientes.....	23
Figura 5 – Exemplo de informações relativas a materiais.....	24
Figura 6 – Exemplo de datas a serem substituídas automaticamente	24
Figura 7 – Visão geral da Base_Apoio_Dados.....	25
Figura 8 – Dados prognose de vendas	25
Figura 9 – Base de dados contábeis.....	26
Figura 10 – Base de dados contábeis tratados.....	27
Figura 11 – Relatório de vendas diárias.....	28
Figura 12 – Relatório de vendas diárias – Lucro Operacional Líquido.....	29
Figura 13 – Relatório de vendas diárias – visão clientes	29
Figura 14 – Gráfico de vendas diárias	30
Figura 15 – Gráfico vendas diárias por clientes	30

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

R\$	– Reais Brasileiro, moeda corrente nacional
m R\$	– Reais Brasileiro divididos por mil
Pçs	– Quantidade de peças
m Pçs	– Quantidade de peças divididas por mil
CPV	– Custo de produto vendido
NF	– Nota Fiscal
Qtd.	– Quantidade

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	3
RESUMO	4
LISTA DE FIGURAS	5
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	6
1 INTRODUÇÃO	8
1.1 PROBLEMA DA PESQUISA	8
1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO.....	9
1.2.1 Objetivo Geral	9
1.2.2 Objetivos Específicos	9
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	10
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 CARACTERIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	12
2.2 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	14
2.3 INSTRUMENTOS DE GESTÃO DE VENDAS	16
3 METODOLOGIA.....	18
4 DESENVOLVIMENTO	20
4.1 ESTRUTURA LÓGICA DA FERRAMENTA	20
4.2 PARÂMETROS DE DECISÃO: BASE_APOIO_DADOS.....	21
4.3 PREVISÃO DE VENDAS: DADOS_PROGNOSE	25
4.4 INFORMAÇÕES CONTÁBEIS: DADOS_CONTÁBEIS	26
4.5 TRATAMENTO DE DADOS.....	26
4.6 RELATORIOS E GRÁFICOS	27
4.7 SIMULAÇÃO EM PEQUENA ESCALA	30
5 CONCLUSÕES	32
REFERÊNCIAS.....	34

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta aspectos sobre a gestão estratégica do desempenho em vendas. Inicialmente, apresenta-se o problema de pesquisa, seguindo com os objetivos, as justificativas e a forma como o trabalho está estruturado.

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

A Introdução de conceitos contábeis e econômicos à gestão das empresas, com o foco na sustentabilidade do negócio exige dos profissionais de controladoria o planejamento financeiro econômico da organização. Esta demanda vem sendo mais solicitada a cada dia devido a atual conjuntura de crise a qual o mundo está submetido nos últimos meses.

A redução de demandas, principalmente na indústria dependente de mercados externos e remete a necessidade de cada vez mais aperfeiçoar o método de controle e desempenho das vendas e para podermos competir nas poucas demandas ainda existentes no mercado externo. Uma das formas para que isso ocorra é correlacionar a atual sinalização de demanda de vendas ao seu desempenho diário de consumo pelo mercado, agindo proativamente quanto aos desvios. (MATTOZO, 2007).

As instituições são confrontadas por constantes desafios, grande parte das empresas buscam margens e retornos acima da média. As empresas são diariamente desafiadas, pois precisam acompanhar a acentuada mutação que ocorre constantemente nos mercados. O aumento da competitividade é também destacado como um fator complicador para as empresas. As organizações precisam acompanhar as constantes mutações do mercado, precisam superar suas próprias margens, absorver avanços tecnológicos e trabalhar em um espaço cada dia mais competitivo. A preocupação não é apenas com empresas do mesmo porte e segmento, mas também na escolha atenta de fornecedores, buscando atingir os objetivos institucionais.

Para garantir a sobrevivência e prosperidade da empresa neste

cenário da era moderna, faz-se necessário planejamento estratégico. Com a intenção de atingir metas e objetivos propostos havia a necessidade de estratégias organizacionais, baseando no maior conhecimento futuro possível, organizar sistematicamente as atividades necessárias para a execução das decisões, das metas organizacionais. (CAMARGOS E DIAS, 2003).

Para acompanhar este desenvolvimento do mercado, e para organizar sistematicamente as atividades empresariais foram introduzidos conceitos contábeis e econômicos a gestão das empresas. Com o foco na sustentabilidade do negócio é exigido dos profissionais de controladoria cada vez mais a aplicação e desenvolvimento de conceitos, no que tange ao planejamento financeiro econômico da organização.

Com a competição a cada dia mais acirrada no mercado, as indústrias que dependente de mercados externos, aumentam a necessidade de cada vez mais aperfeiçoar o método de controle e desempenho das vendas, uma vez que esta é quem remunera a operação. Para ser competitivo neste contexto, uma das ferramentas é correlacionar a atual sinalização de demanda de vendas ao seu desempenho diário de consumo pelo mercado, agindo proativamente quanto aos desvios. Assim, o problema de pesquisa consiste em investigar: **como prover o acompanhamento diário de vendas em relação ao *forecast* mensais de vendas que proporcione o desempenho contínuo da empresa?**

1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo do estudo consiste em propor um instrumento de gestão para prover o acompanhamento diário de vendas em relação ao *forecast* mensais de vendas que proporcione o desempenho contínuo da empresa.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Desenvolver um instrumento de gestão diária de vendas por meio de

planilhas eletrônicas disponibilizadas no Excel;

- Prover mecanismos de controle para acompanhamento de gestão diária de vendas por meio de planilhas eletrônicas disponibilizadas no Excel em relação ao *forecast* mensal da empresa; e
- Demonstrar a aplicação do instrumento de gestão para prover o acompanhamento diário de vendas em relação ao *forecast* mensal de vendas com objetivo de propiciar desempenho contínuo da empresa, ou seja, estudo de caso da metodologia já aplicada.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Na atual condição de exigências imposta pelo mercado, no quesito competitividade, faz-se iminente a atuação quanto a obtenção de dados palpáveis, realistas e imediatos, com relação ao desdobramento das vendas na companhia.

REID (2002) cita que o acompanhamento de algumas métricas podem contribuir para uma correta mensuração e visualização da performance das vendas e fatores como alcance do produto, costume, percepção, satisfação e produtividade são tidos como fundamentos quanto a tomada de ações no avanço da performance comercial. Com o auxílio de sistemas integrados é possível auxiliar neste tipo de informação, referenciando o conhecimento do cliente com base em seu histórico, andamento das previsões de vendas vs. realizado e outras correlações é possível somar esta como uma importante ferramenta de alavancagem de negócios.

Para LAMBIN (2000), um sistema de informações gerencial contribui para que a empresa possa tomar ações em tempo hábil, principalmente com relação às ações da concorrência e ao desdobramento de seus negócios.

Com a atual demanda on-line de informações que suportem as decisões críticas da gestão da empresa, recorremos a VIEIRA (1993) para expor que a necessária gestão do conhecimento organizacional deve ser alimentada por grandes sistemas de informação. Ainda SAPIRO (1993), remete os sistemas de informação executivos e os sistemas de suporte à decisão, pretendem às empresas acesso maior à prática da inteligência

empresarial. Uma vez que tais sistemas vêm para suprir demandas de informações dispostas em dimensões normalmente diferente das geradas de maneira padrão por sistemas mais consolidados.

Tendo esta menção, fica evidente que sistemas que fundamente a gestão de informações ou que equivalha a formar uma alternativa à coleta de dados de inteligência de sua base de clientes, desde que adequadamente parametrizados, vislumbra oferecer ao corpo de gestão da companhia uma opção alternativa na aquisição de informações de suporte a suas decisões.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A monografia está dividida em cinco capítulos. No primeiro apresenta-se a introdução ao estudo, a qual abrange breve contextualização, o problema da pesquisa, os objetivos geral e específicos e, por fim, a justificativa e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo aborda o referencial teórico. Dividido em duas seções, inicialmente apresenta-se aspectos principais da literatura quanto ao planejamento estratégico de vendas, seguindo com especificidades de instrumentos de gestão de vendas.

O terceiro capítulo explicita a metodologia da pesquisa. Considerando o estudo de caso metodologia define procedimentos de coleta de dados e proposição de uma ferramenta específica para análise e comparação entre os montantes de vendas planejados e realizados.

No quarto capítulo descrevem-se o desenvolvimento deste estudo que formata uma ferramenta com mecanismos de acompanhamento da performance de vendas entre planejamento e realizado. Seguindo com a demonstração da aplicação da ferramenta desenvolvida. No quinto capítulo apresentam-se as conclusões, com as considerações finais sobre o trabalho e sugestões para posteriores investigações científicas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está dividido em duas seções. Na primeira expõem-se os conceitos de planejamento estratégico na gestão de vendas. A segunda seção apresenta instrumentos de gestão de vendas com o objetivo de utilizá-los nas avaliações de desempenho.

2.1 CARACTERIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O crescimento das organizações e o incremento de sua complexidade estrutural, associados à aceleração do ritmo das mudanças do mundo moderno, têm exigido das organizações uma maior capacidade de formular e implementar estratégias de curto, médio e longo prazo para que superem os crescentes desafios do mercado e para que consigam atingir seus objetivos

A velocidade de ocorrências das mudanças no mercado pode estar relacionada a vários fatores, como por exemplo, o desenvolvimento tecnológico, a integração de mercados, o deslocamento da concorrência para o âmbito internacional, a redefinição do papel das organizações, além das mudanças no perfil demográfico e nos hábitos dos consumidores. (CAMARGOS E DIAS, 2003).

Drucker (1992) descreve o planejamento estratégico como um processo sistemático e contínuo que visa o conhecimento das variáveis e decisões pautadas sobre riscos e que afetem o futuro da organização, devendo ser mensuradas as decisões tomadas frente expectativas iniciais, sempre sobre um processo de retroalimentação.

Para Costa (2009) a aceitação de cálculos de indicadores usando como base sistemas contábeis de informação tem tido aceitação por muitos gestores, pois remetem sinais considerados claros e de fácil interpretação, uma vez que tais sistemas estão bem adequados às necessidades organizacionais e legais da atualidade. Com isso, é conclusiva a ideia de que empresas, em seus processos gerenciais, devem criar novas formas de relacionar seus principais indicadores de rentabilidade ao seu planejamento,

devido à acirrada competição entre seus concorrentes e por vez obter sucesso quanto aos seus objetivos definidos, refletindo resultado frente à seleção de programas de ação e sua execução (BATEMAN E SNELL, 1998).

Este aperfeiçoamento nos processos de planejamento é resultado da criação e melhoria das ferramentas gerenciais nas organizações. Entre as ferramentas gerenciais é possível encontrar o planejamento estratégico e instrumentos de gestão de vendas. Maximiano (2006) define o planejamento estratégico como um processo de elaboração de planejamento organizacional que leva em conta fatores internos e externos indo de encontro com seus objetivos.

Segundo a mesma ideia, sendo a receita da organização de papel vital, quanto a importância para a sustentabilidade do negócio, denota-se que para bem gerenciar este indicador mostra necessário delinear ações que prevejam instrumentos de gestão de vendas.

Planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente os objetivos e o que deve ser feito para alcançá-los. O estabelecimento dos objetivos é o primeiro passo do planejamento. Há uma hierarquia de objetivos para conciliar os diferentes objetivos simultâneos em uma organização, cobrindo os objetivos organizacionais, políticos, diretrizes, metas, programas, procedimentos, métodos e normas. Segundo o autor Chiavenato (2004), existem três níveis de planejamento, o estratégico, o tático e o operacional.

O planejamento tático, é o planejamento que abrange cada departamento projetado à médio prazo e que abrange recursos específicos e departamentais. O planejamento operacional é o planejamento que abrange cada operação ou atividade projetado à curto prazo e envolve tarefas e atividades. O planejamento estratégico é um planejamento global projetado à longo prazo e que envolve a organização em sua totalidade. O planejamento estratégico é foco de estudo do presente trabalho, por este motivo, será abordado com maior profundidade ao longo do texto. (CHIAVENATO, 2004).

Segundo os autores Chiavenato e Sapiro (2004) o objetivo principal do planejamento estratégico é proporcionar bases necessárias para as manobras da organização para sua permanência e estabilidade em um mercado mutável e com muitas adversidades. Segundo os autores para obter

o sucesso as empresas devem ter a capacidade de se adaptar adequadamente ao processo contínuo de mudanças no mundo. Para atingir este sucesso e lidar com todas as adversidades o instrumento é o planejamento estratégico.

O Planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa. A sua elaboração prevê um processo integrado e articulado entre todos os planos táticos e operacionais da empresa. Deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências utilizando princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade.

2.2 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A elaboração do planejamento estratégico é um processo dinâmico e interativo para determinação de objetivos, políticas e estratégias, tanto atuais quanto futuras, das funções e procedimentos organizacionais. É elaborado por meio de técnicas administrativas de análise interna e externa do ambiente das ameaças e oportunidades, dos seus pontos fortes e fracos, que possibilita aos gestores estabelecer um rumo para as organizações, buscando um nível de otimização no relacionamento entre a organização e o meio ambiente que a cerca, formalizado para produzir e articular resultados, na forma de integração sinérgica de decisões e ações organizacionais. (REZENDE, 2003).

Para Bateman e Snell (1998), as etapas do planejamento estratégico são as que seguem e acontecem na sequência em que aparecem: (1) Análise situacional; (2) Gerar metas e planos alternativos; (3) Avaliação de metas e planos; (4) Seleção de metas e planos; (5) Implementação; e (5) Monitoramento e controle.

A Análise situacional mostra-se como uma primeira etapa do planejamento estratégico, visando responder perguntas básicas que remetam a demonstrar aspectos positivos e negativos, tanto internos quanto externos. Alguns destes elementos a serem avaliados são: a visão da empresa, seus valores, a análise interna e externa e dos concorrentes. O atual ritmo de

mudança no meio corporativo emana a periódica verificação e revisão da situacional da empresa bem como de suas estratégias e ainda o planejamento acompanhado por estratégias coerentes à realidade da organização, mostram-se como uma ferramenta importante em meio a um cenário caótico como o atual, devendo ser priorizadas em todos os níveis da empresa (BATEMAN e SNELL, 1998).

Representando uma segunda etapa do planejamento, a Geração de Planos e Metas Alternativas, a fim de motivar os gestores e funcionários a pensarem de forma ampla e criativa, mas sempre como objetivo de que tais planos e metas, também supram a necessidade de alcançar os objetivos da empresa. As metas são os objetivos fins que os gestores gostariam de alcançar de forma clara, bem definida, relevante e em determinado tempo. (BATEMAN e SNELL, 1998).

Cabe a terceira etapa do planejamento, *Avaliação de metas e planos*, o objetivo de avaliar vantagens e desvantagens individuais de cada um deles e ainda prioriza-las de forma clara e objetiva, em função de seu retorno de investimento, norteando assim o caminhar da empresa. A etapa seguinte do planejamento é Seleção de Metas e Planos, uma vez que os planos e metas sejam avaliados, tal avaliação servirá de base para a seleção de metas e planos mais adequados, em função de seu retorno de investimento, adequação a imagem e realidade da empresa e outros fatores que demonstrem sua adaptabilidade a realidade da empresa. (BATEMAN e SNELL, 1998).

A *implementação* decorre do entendimento e engajamento do plano estratégico pelos diversos níveis da organização, mediante a disponibilidade dos recursos necessários. Esta fase fundamenta o atingimento dos objetivos traçados, devendo ser implantadas as metas selecionadas, devendo por final ligar o plano aos sistemas da empresa, especialmente ao de orçamentação, atrelando assim tais metas e objetivos alcançados. O monitoramento e controle do plano estratégico funciona como um ferramenta de correção de rumos, a fim da empresa dominar o processo de implementação, monitorando e avaliando a sua evolução e tangendo os objetivos traçados vs. alcançados, corrigindo o curso quando necessário. (BATEMAN e SNELL, 1998).

Segundo Peter Drucker (1980), uma empresa é definida por sua

missão e não por quais quer outras características como produto, nome, estatuto, dentre outros. Com uma definição clara e objetiva da missão torna-se possível vislumbrar a razão de existir da empresa e torna-se realista o traçado de objetivos alcançáveis. Está, portanto é determinante e imprescindível ao planejamento estratégico.

Craig (1999) afirma que missão é uma declaração e não conceito. Tal declara declaração da missão de uma empresa transcreve as metas gerais para os temas principais da sua estratégia, representando assim a estratégia de forma mais ampla. Hartmann (2000) elucida visão como fruto da audácia e deve representar o alvo de todos os esforços de uma empresa, composta por objetivos motivadores e desafiadores que devem nortear o caminhar da organização. Craig (1999) referencia os objetivos de uma empresa especificando que estes devem traduzir a declaração da missão em alvos organizacionais mais precisos, devendo pautar o desempenho em uma forma mensurável. Estes devem ser significativos, ultrapassando o desempenho atual, mas de forma alcançável.

Uma fase a ser considerada no planejamento estratégico é a avaliação ambiental. De forma apurada e detalhada, deve avaliar todos os públicos que são afetados ou que afetam a estratégia da organização de alguma maneira, devem ser incluídos todos os componentes internos e externos a organização. Como fruto desta análise é obtido um mapa obtendo tais informações, gerados a partir de simples julgamento até a utilização de modelos matemáticos complexos. (MORAIS, 2005).

O enfoque do monitoramento e controle estratégico sugere a consideração de fatores internos e externo, sendo a alta administração responsável por alinhar as operações internas da empresa da forma mais vantajosa possível com relação ao seu ambiente externo, permitindo que o controle faça vínculo entre tais interações, o processo deve ser cíclico e retroalimentado cada vez que venha surgir um novo fato. (BATEMAN, 1998).

2.3 INSTRUMENTOS DE GESTÃO DE VENDAS

Segundo AMANDA K. DA SILVA Et. Al. (2009), Vender é mais que

ato, mostra-se como um desafio diário e que possivelmente é uma das ações corporativas mais relevantes e ainda toda ação remete direta ou indiretamente a uma venda. Um trabalho de venda mal feito tende a afetar os resultados financeiros da organização e ainda prejudicar a imagem dela, o que dificultará qualquer esforço no sentido de novos lançamentos mercadológicos. Tal atividade propõe prover informações necessárias sobre o mercado, segundo Las Casas (2001).

Objetivando o planejamento estratégico em gerar planos de ação, desdobrados em estratégias e metas, especificamente na área de vendas uma dessas representações pode vislumbrar acompanhar diariamente as metas do setor paralelamente aos resultados obtidos para garantir o sucesso da empresa.

Eduardo Botelho (2006) conceitua como pré-venda etapas anteriores que compõe o processo de vendas, destacando dentre as quais a “preparação técnica”, que por sua vez compreende em entender antecipadamente quais são os bens oferecidos pela companhia, suas características, aplicações e todas as condições de intermediação da venda, salienta ainda que sem uma correta preparação técnica não há possibilidade de sucesso. A “decisão de uma estratégia” compõe tal conceito de pré-venda, mitigar aspectos tidos como importantes e norteiem o caminhar diário da organização denotando a cada um deles um resultado planejado e decidido estrategicamente.

Sobre funções organizacionais, Furlan (2001), ratifica que estas fazem parte de processos organizacionais, com o objetivo de organizar e gerenciar recursos empregados na realização do negócio. Para Torres, (2010), a execução com sucesso do planejamento é necessário definir o tipo de métrica a ser utilizado e acompanhar o processo de maneira a corrigir possíveis falhas no processo e alcançar sucesso em seu desfecho.

Para Lambin (2000), as principais atribuições do sistema na área de vendas estão direcionadas a características de gestão comercial relativas a operacionalização e ainda, tal sistema também deve colaborar em relação à organização do canal de vendas, clareando assim o time de responsabilidade de determinado cliente.

3 METODOLOGIA

Nas ciências sociais aplicadas existem inúmeros métodos de pesquisa: exploratórios, bibliográficos, históricos entre outros, cada método se adaptará melhor a proposta de pesquisa dependendo principalmente da questão pesquisada.

Os métodos estão atrelados à questão pesquisada e ao objeto de estudo do pesquisador. Se a pesquisa tem enfoque sobre os fenômenos contemporâneos, ou sobre acontecimentos já passados e finalizados e o controle que o pesquisador tem sobre os eventos comportamentais reais.

Como método de pesquisa utiliza-se do estudo de caso que é empregado em situações em que são analisados fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados. (YIN, 2010, p.25)

Segundo Jennifer Platt (YIN, 2010, p.39) o método de estudo de caso não é somente uma pesquisa de campo é uma lógica de planejamento. É uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade que está conectado ao contexto da vida real.

Sendo assim a pesquisa de estudo de caso compreende a coleta de exemplos de dados de vendas reais e planejadas da empresa envolvida, com relação desconexa a sua situação atual, mas exemplificando quanto ao formato e disposição, dados vindos de seu sistema contábil, fornecida em moeda em Reais e quantidades unitárias.

Este estudo propõe uma solução de ferramenta informática, no formato de planilha eletrônica, fazendo a inclusão dos dados contábeis fornecidos e que desdobre tal base, de forma automática em uma série de relatórios com visões do andamento diário, a conhecer: “Quantidades vendidas vs planejadas”, “Vendas Reais e Planejadas por canal”, “Vendas por família” e “Vendas por Clientes e Canais”. Quanto a moeda utilizada nas demonstrações resultantes, será adotada a moeda corrente no país dividida por mil, Reais, com duas casas decimais, tipificada pela sigla “m R\$” no cabeçalho dos relatórios. Ainda nos relatórios demonstrativos, com relação a quantidades de peças vendidas ou planejadas, estão serão utilizadas divididas por mil com duas casas decimais, simbolizada no cabeçalho dos relatórios por “m Pçs”.

A fim de manter sigilo e descaracterizar as informações cedidas pela empresa, será aplicado um índice multiplicativo na base das informações de preços e quantidades; Quanto a nomes, siglas, códigos de produtos, nomes de clientes e demais dados utilizados para a sua descaracterização serão substituídos por outros sequencialmente definidos, não relevantes e que não impactem ou demonstrem estratégias da organização e ainda sem denotar qualquer informação que possa ser utilizada ou interpretada por terceiros. Tais definições serão exemplificadas em capítulo a parte no desenvolvimento do trabalho.

4 DESENVOLVIMENTO

Com relação ao desenvolvimento deste trabalho, serão abordados em subtópicos toda a estrutura lógica da ferramenta de acompanhamento diário de vendas, bem como as subestruturas auxiliares e a caracterização das informações de entrada e de saída.

4.1 ESTRUTURA LÓGICA DA FERRAMENTA

A opção de desenvolvimento desta ferramenta, se deu como primeira opção, na plataforma de planilha eletrônica, por ser um recurso disponível em todas as estações de trabalho da organização, não demandar conhecimentos específicos extensos, demonstra flexibilidade para a tarefa proposta e ainda tratar de uma solução barata e de fácil acesso a futuros interessados.

Quanto a ferramenta de acompanhamento diário de vendas, é possível qualifica-la como um relatório gerencial de suporte a decisões, baseado em planilha eletrônica dotada de uma lógica de programação flexível e dinâmica, na qual os dados brutos são inseridos, tratados automaticamente baseado nos direcionais definidos na ferramenta, resultando em relatórios condizentes com a demanda interna de informações na organização alvo deste estudo, sem exigir recursos informáticos diferenciados dos comumente encontrados em um escritório contábil de médio porte.

O fluxo de informações na ferramenta é linear e em um único sentido entre as suas partes, sem interferências de bases ou vínculos externos, permitindo dessa forma leveza de execução e processamento dos dados e independência para transmissão e compartilhamento.

Iniciando com a entrada de dados contábeis em campos específicos, os dados são tratados em local específico, com a ajuda de uma base auxiliar de informações e parâmetros, para posteriormente serem transcritos em relatórios e gráficos gerenciais.

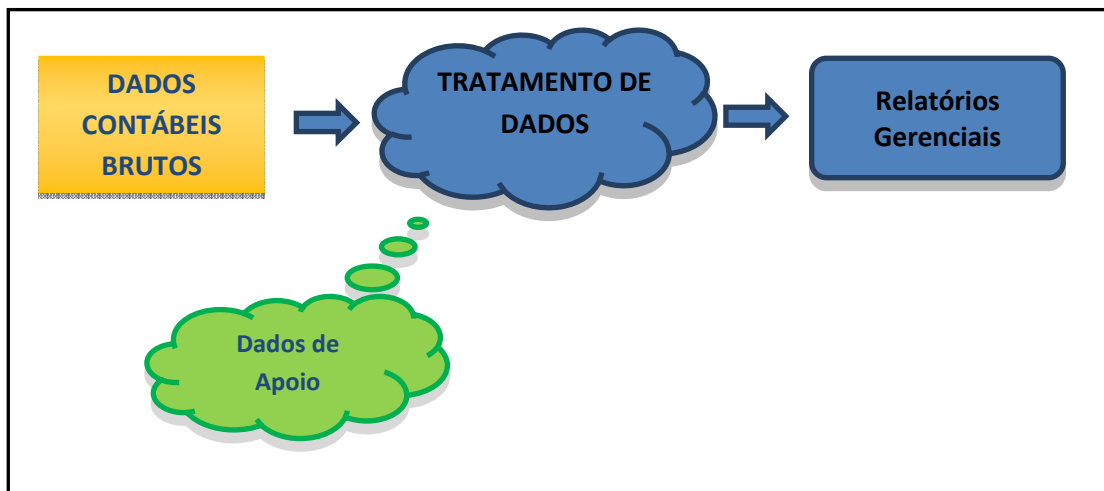


Figura 1 – Ferramenta de acompanhamento diário de vendas
Fonte: elaborado pelo autor.

A disposição do esquema estrutural da figura 1 está disposta em abas dentro da ferramenta, que podem ser organizadas e ocultas conforme desejo do usuário, sem prejuízo das funções da ferramenta.

Não é recomendado, em qualquer uma das partes da ferramenta, excluir linhas, alterar ou deletar informações de cabeçalhos e tabelas, pois tal ação pode inferir em erro de e processamento, podendo paralisando as funcionalidades da ferramenta.

Com o intuito de permitir uma maior flexibilização de utilização, quanto a necessidade de inserção de maior número de dados, sejam eles de apoio, parâmetros, contábeis ou outros, a lógica de programação utilizada, permite copiar linhas existentes para que sejam reproduzidas em linhas subsequentes não utilizadas a fim de compor a totalidade de novos campos necessários.

A estruturação da ferramenta é contemplada pelas seguintes abas: (1) Base_Apoio_Dados; (2) Dados_Prognose; (3) Dados_Contábeis; (4) Tratamento_Dados; (5) Relatório_Vendas_Total; (6) Gráfico_Vendas_Total; (7) Relatório_Clientes; e (8) Gráfico_Clientes. Veremos a estrutura de cada uma das abas e suas funções e interações.

4.2 PARÂMETROS DE DECISÃO: BASE_APOIO_DADOS

A guia Base_Apoio_Dados, tem por finalidade parametrizar e suportar as decisões de tratamento dos dados contábeis. Sendo dotada de uma lógica de informações, utilizada para indexação do conteúdo contábil retoma referências significadas à base de dados tratados.

As informações constantes desta base, não estão em sua totalidade presentes no sistema da empresa ou não possuem um método fácil e prático para que seja integrada aos relatórios hoje existentes.

A alteração, inclusão ou exclusão de algum dado previamente existente nesta base, gera instantaneamente a atualização nas demais bases da ferramenta, sem a necessidade de extenso processamento.

Para um melhor entendimento, o conteúdo desta base pode ser dividido em cinco grandes grupos: (1) Informações de agrupamento; (2) Informações de destino da venda; (3) Informações de clientes; (4) Informações de materiais e (5) Informações de datas.

As informações de agrupamento são base de organização dos grupos de produtos em famílias, podendo respeitar aspectos de utilização, similaridade, produtivos, conveniência ou ainda outros melhor o faça.

Neste grupo de informações são relacionados à conta de fabricação do material, presente nos dados contábeis, desdobramento de agrupamentos denominados famílias e agregadas com descrições e demais informações gerenciais, a fim de elucidar seu entendimento.

Em nossa base de exemplo, os centros de lucro foram nomeados com a seguinte chave: “CLxxxx” onde xxxx são números de 0001 podendo ir até 9999. As famílias de produtos são nomeadas com a seguinte chave: “FAM-%%%%”, sendo “%%%%” letras que iniciam em “AAAA” e seguem sequencialmente ao alfabeto.

Centro de Lucro	Descrição Centro de lucro	Família	Descrição Família	Abreviação Família
CL0001	Centro de Lucro 0001	FAM-AAAA	Família Produtos AAAA	AAAA
CL0002	Centro de Lucro 0002	FAM-AAAA	Família Produtos AAAA	AAAA
CL0003	Centro de Lucro 0003	FAM-AAAA	Família Produtos AAAA	AAAA

Figura 2 – Exemplo de informações de centros de lucros e famílias

O grupo de informações relativas ao destino das vendas indica o país de destino da venda, podendo ser o próprio país de produção, tratado como

venda local, ou outro, sendo tratado como venda exportação, bem como detalhes do país específico para onde foi direcionada a mercadoria, Figura 2.

CANAL DE VENDAS ▾	DESCRIÇÃO ▾	Sigla País ▾	DESCRIÇÃO ▾
E0	Venda País	AF	Afeganistão
E3	Venda Exportação	ZA	África do Sul
0	0	AL	Albânia
		DE	Alemanha

Figura 3 – Exemplo de informações de destinação de vendas
Fonte: elaborado pelo autor.

O grupo de dados relativos a clientes relaciona o número do cadastro de cliente, presente na base contábil, com informações de descrição, siglas e outros apoiadores para relatórios gerenciais. Para a realidade da ferramenta, foram renomeados apenas com o fim de descaracterização dos dados fornecidos, utilizando a chave “CLI****”, sendo os “****” números que iniciam em 0001 e podem ir até 9999.

Número Cliente ▾	Descrição Cliente ▾	Sigla Cliente ▾	Sigla Reporte Cliente ▾
CLI0001	Cliente 0001	C_BR_01	Outros País
CLI0002	Cliente 0002	C_BR_02	Outros País
CLI0003	Cliente 0003	C_BR_03	C_BR_03

Figura 4 – Exemplo de agrupamento de informações de clientes
Fonte: elaborado pelo autor.

Quanto ao grupo de informações que trata de materiais, para fins didáticos os códigos de materiais foram substituídos com base numa chave “YXXXX.&&&.\$\$\$\$\$”, sendo Y a inicial do tipo de material, podendo representar um “Produto”, “Componente”, “Amostra” ou “Serviço”, respectivamente P,C, A e S; “XXXX” representa a família; “&&&&” representa a conta de fabricação e “\$\$\$\$\$” representa a numeração sequencial do material.

Tal grupo de informações tem como função desdobrar informações de descrição, classificações gerenciais e outros detalhes que tem o objetivo de

auxiliar e garantir um refinado e preciso controle gerencial e analítico de tais informações com relação aos produtos. Para este exemplo didático, foram renomeadas tais classificações utilizando iniciais do tipo de produto, número de centro de fabricação e caracteres finais aleatórios, a título de exemplificação na Figura 5.

Material	Descrição Material	Tipo de Material	Classificação Material	Classificação Material 2
CAAAA.0002.00001	Componente Família AAAA	Componente	COMP-02-VKL	
CAAAA.0002.00002	Componente Família AAAA	Componente	COMP-02-VKL	
CAAAA.0002.00003	Componente Família AAAA	Componente	COMP-02-VKL	
CAAAA.0002.00004	Componente Família AAAA	Componente	COMP-02-VKL	

Figura 5 – Exemplo de informações relativas a materiais

Fonte: elaborado pelo autor.

Para fins de aplicações práticas, não se faz necessária a transformação de códigos de clientes, contas de fabricação, materiais e classificações, como demonstrado neste exemplo acadêmico, podendo via de regra, serem utilizados e triangulados as referências doravante existentes na organização.

Com relação as datas de faturamento, é possível substituir, de forma automática, a data de venda de determinado dia para um outro determinado, fazendo uso do campo correspondente e atribuindo uma nova data. Este recurso se mostra necessário para, gerencialmente, mitigar problemas de desalinhamento de produção, como exemplo podendo ser uma paralização em determinada data que tem o efeito da recuperação de vendas em datas posteriores ou ainda a suplementação de produção de determinado dia em finais de semana ou feriado.

Data Antiga	Data Nova
01/05/2012	02/05/2012
05/05/2012	04/05/2012
06/05/2012	04/05/2012

Figura 6 – Exemplo de datas a serem substituídas automaticamente

Fonte: elaborado pelo autor.

A junção de todas estas grupos de informações para a triangulação de dados, resulta na base de apoio de dados da Figura 7.

Base de Apoio de Tratamento de Dados																			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Conteúdo	Descrição Conteúdo	Família	Descrição Família	Abreviação Família	FAMAT	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF
1	Conteúdo	Descrição Conteúdo	Família	Descrição Família	Abreviação Família	FAMAT	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF
2	Conteúdo	Descrição Conteúdo	Família	Descrição Família	Abreviação Família	FAMAT	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF
3	Conteúdo	Descrição Conteúdo	Família	Descrição Família	Abreviação Família	FAMAT	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF
4	Conteúdo	Descrição Conteúdo	Família	Descrição Família	Abreviação Família	FAMAT	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF
5	Conteúdo	Descrição Conteúdo	Família	Descrição Família	Abreviação Família	FAMAT	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF
6	Conteúdo	Descrição Conteúdo	Família	Descrição Família	Abreviação Família	FAMAT	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF
7	Conteúdo	Descrição Conteúdo	Família	Descrição Família	Abreviação Família	FAMAT	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF
8	Conteúdo	Descrição Conteúdo	Família	Descrição Família	Abreviação Família	FAMAT	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF
9	Conteúdo	Descrição Conteúdo	Família	Descrição Família	Abreviação Família	FAMAT	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF
10	Conteúdo	Descrição Conteúdo	Família	Descrição Família	Abreviação Família	FAMAT	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF
11	Conteúdo	Descrição Conteúdo	Família	Descrição Família	Abreviação Família	FAMAT	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF
12	Conteúdo	Descrição Conteúdo	Família	Descrição Família	Abreviação Família	FAMAT	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF
13	Conteúdo	Descrição Conteúdo	Família	Descrição Família	Abreviação Família	FAMAT	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF
14	Conteúdo	Descrição Conteúdo	Família	Descrição Família	Abreviação Família	FAMAT	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF
15	Conteúdo	Descrição Conteúdo	Família	Descrição Família	Abreviação Família	FAMAT	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF
16	Conteúdo	Descrição Conteúdo	Família	Descrição Família	Abreviação Família	FAMAT	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF
17	Conteúdo	Descrição Conteúdo	Família	Descrição Família	Abreviação Família	FAMAT	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF
18	Conteúdo	Descrição Conteúdo	Família	Descrição Família	Abreviação Família	FAMAT	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF
19	Conteúdo	Descrição Conteúdo	Família	Descrição Família	Abreviação Família	FAMAT	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF
20	Conteúdo	Descrição Conteúdo	Família	Descrição Família	Abreviação Família	FAMAT	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF
21	Conteúdo	Descrição Conteúdo	Família	Descrição Família	Abreviação Família	FAMAT	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF
22	Conteúdo	Descrição Conteúdo	Família	Descrição Família	Abreviação Família	FAMAT	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF
23	Conteúdo	Descrição Conteúdo	Família	Descrição Família	Abreviação Família	FAMAT	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF
24	Conteúdo	Descrição Conteúdo	Família	Descrição Família	Abreviação Família	FAMAT	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF
25	Conteúdo	Descrição Conteúdo	Família	Descrição Família	Abreviação Família	FAMAT	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF
26	Conteúdo	Descrição Conteúdo	Família	Descrição Família	Abreviação Família	FAMAT	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF
27	Conteúdo	Descrição Conteúdo	Família	Descrição Família	Abreviação Família	FAMAT	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF
28	Conteúdo	Descrição Conteúdo	Família	Descrição Família	Abreviação Família	FAMAT	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF
29	Conteúdo	Descrição Conteúdo	Família	Descrição Família	Abreviação Família	FAMAT	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF
30	Conteúdo	Descrição Conteúdo	Família	Descrição Família	Abreviação Família	FAMAT	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF
31	Conteúdo	Descrição Conteúdo	Família	Descrição Família	Abreviação Família	FAMAT	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF
32	Conteúdo	Descrição Conteúdo	Família	Descrição Família	Abreviação Família	FAMAT	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF
33	Conteúdo	Descrição Conteúdo	Família	Descrição Família	Abreviação Família	FAMAT	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF
34	Conteúdo	Descrição Conteúdo	Família	Descrição Família	Abreviação Família	FAMAT	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF
35	Conteúdo	Descrição Conteúdo	Família	Descrição Família	Abreviação Família	FAMAT	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF
36	Conteúdo	Descrição Conteúdo	Família	Descrição Família	Abreviação Família	FAMAT	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF
37	Conteúdo	Descrição Conteúdo	Família	Descrição Família	Abreviação Família	FAMAT	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF
38	Conteúdo	Descrição Conteúdo	Família	Descrição Família	Abreviação Família	FAMAT	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF

Figura 7 – Visão geral da Base_Apoio_Dados

4.3 PREVISÃO DE VENDAS: DADOS_PROGNOSE

Objetivando um parâmetro comparativo relativo ao desempenho das vendas, é adotada nesta ferramenta a comparação das vendas realizadas com a projeção de vendas, também denominada prognose de vendas.

Para o fim de inclusão de previsão de vendas na ferramenta, foi criada uma aba chamada Dados_Prognose, permitindo a inclusão de tal previsão para o período de que trata a ferramenta.

Tais informações serão utilizadas na forma de prognose média / dia acumulada para o comparativo contra o real, sendo proporcionalizadas conforme a ocorrência do realizado.

A	B	C	D	E	F	G	H		
1									
2	Dados Prognose de Vendas								
3									
4	Tipo de Venda		Canal de Vendas / Família			Prognose			
5	Produção Própria		Total			173.563.684			
6	Venda Local					90.090.646			
7			FAM-AAAA Família Produtos AAAA			6.017.252			
8			FAM-BBBB Família Produtos BBBB			91.620			
9			FAM-CCCC Família Produtos CCCC			1.192.536			
10			FAM-DDDD Família Produtos DDDD			34.898.593			
11			FAM-EEEE Família Produtos EEEE			39.113.509			
12			FAM-FFFF Família Produtos FFFF			8.413.160			
13			FAM-GGGG Família Produtos GGGG			2.749.048			
14			Venda Exportação					83.473.038	
15					FAM-AAAA Família Produtos AAAA			507.689	
16	FAM-BBBB Família Produtos BBBB				-				
17	FAM-CCCC Família Produtos CCCC				1.182.079				
18	FAM-DDDD Família Produtos DDDD				44.922.737				
19	FAM-EEEE Família Produtos EEEE				4.869.537				
20	FAM-FFFF Família Produtos FFFF				31.990.996				
21	FAM-GGGG Família Produtos GGGG				-				
22	Serviços					4.950.412			
23	Venda Local					1.237.603			
24			FAM-AAAA Família Produtos AAAA			-			
25			FAM-BBBB Família Produtos BBBB			-			
26			FAM-CCCC Família Produtos CCCC			-			

Figura 8 – Dados prognose de vendas

Fonte: elaborado pelo autor.

4.4 INFORMAÇÕES CONTÁBEIS: DADOS_CONTÁBEIS

A base das informações geradas por esta ferramenta são os dados contábeis. O sistema contábil da empresa em questão, apesar de apresentar uma consistente massa de dados, não atende as necessidades gerenciais da administração da organização com relação a relatórios.

Com a utilização de extratos densos de dados contábeis, de fácil extração e em formato apropriado, é possível inserir dados na aba Dados_Contábeis, afim que sejam tratados automaticamente pela ferramenta e resultem em relatórios gerenciais.

Os dados contábeis utilizados nesta ferramenta são os comumente encontrados na maioria dos sistemas contábeis do mercado, como: período contábil, número do cliente, material faturado, data de lançamento da nota fiscal, quantidade de vendida, faturamento bruto, impostos, custo de produto vendido, descontos comerciais, descontos financeiros.

A disposição dos dados é a mesma entregue pelo sistema da empresa em questão, não necessitando de maiores adaptações e ou conversões, facilitando assim o processo de atualização, conforme Figura 9.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
1																	
2																	
3																	
4																	
5																	
6																	
7																	
8																	
9																	
10																	
11																	
12																	
13																	
14																	
15																	
16																	
17																	
18																	
19																	
20																	
21																	
22																	
23																	
24																	
25																	

Figura 9 – Base de dados contábeis

Fonte: elaborado pelo autor.

4.5 TRATAMENTO DE DADOS

O coração da ferramenta, onde os dados são processados e gravados de forma própria, ordenada e significada, a fim de servir a geração de relatórios é a aba Tratamento_Dados.

Nesta fase a ferramenta seleciona os dados relevantes da aba contábil e gera uma base ordenada, integra e acrescida de mais informações, necessárias aos relatórios e também a um melhor entendimento e interpretação das informações a serem consultadas.

Em sua dinâmica de tratamento de dados, são trianguladas informações da Base_Apoio_Dados, associadas aos dados contábeis, transformando em uma base de dados inteligíveis. Além da inclusão de campos de descrições a inúmeros campos, são associadas a todas as linhas, informações de família, classificações, grupamento e tipificações de materiais, sigla de clientes, país de venda, classificações de destino das vendas dentre outras.

Para a formulação e possibilitar a fácil associação aos relatórios, foram criadas colunas auxiliares que geram valores chaveados, a fim de possibilitar a atualização automática dos relatórios, Figura 10.

	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7	005.2012	29906737	FAM-DDDD	Familia Produtos DDDD	CL0017	Centro de Lucro 0017	E0	Venda País	BR	Brasil	CL0003	Ciente 0003	C.BR_03	C.BR_03
8	005.2012	29908187	FAM-GGGG	Familia Produtos GGGG	CL0035	Centro de Lucro 0035	E0	Venda País	BR	Brasil	CL0001	Ciente 0001	C.BR_01	Outros C
9	005.2012	29909431	FAM-FFFF	Familia Produtos FFFF	CL0027	Centro de Lucro 0027	E0	Venda País	BR	Brasil	CL0019	Ciente 0019	C.BR_19	C.BR_19
10	005.2012	29911601	FAM-FFFF	Familia Produtos FFFF	CL0027	Centro de Lucro 0027	E3	Venda Exportação	SG	Cingapura	CL0013	Ciente 0013	C.SG_13	C.SG_13
11	005.2012	29911602	FAM-FFFF	Familia Produtos FFFF	CL0027	Centro de Lucro 0027	E3	Venda Exportação	SG	Cingapura	CL0013	Ciente 0013	C.SG_13	C.SG_13
12	005.2012	29911603	FAM-FFFF	Familia Produtos FFFF	CL0027	Centro de Lucro 0027	E3	Venda Exportação	SG	Cingapura	CL0013	Ciente 0013	C.SG_13	C.SG_13
13	005.2012	29911604	FAM-DDDD	Familia Produtos DDDD	CL0017	Centro de Lucro 0017	E3	Venda Exportação	SG	Cingapura	CL0013	Ciente 0013	C.SG_13	C.SG_13
14	005.2012	29911605	FAM-DDDD	Familia Produtos DDDD	CL0017	Centro de Lucro 0017	E3	Venda Exportação	SG	Cingapura	CL0013	Ciente 0013	C.SG_13	C.SG_13
15	005.2012	29911607	FAM-DDDD	Familia Produtos DDDD	CL0017	Centro de Lucro 0017	E3	Venda Exportação	SG	Cingapura	CL0013	Ciente 0013	C.SG_13	C.SG_13
16	005.2012	29911608	FAM-FFFF	Familia Produtos FFFF	CL0026	Centro de Lucro 0026	E3	Venda Exportação	DE	Alemanha	CL0014	Ciente 0014	C.DE_14	C.DE_14
17	005.2012	29911609	FAM-EEEE	Familia Produtos EEEE	CL0023	Centro de Lucro 0023	E0	Venda País	BR	Brasil	CL0004	Ciente 0004	C.BR_04	C.BR_04
18	005.2012	29911610	FAM-FFFF	Familia Produtos FFFF	CL0026	Centro de Lucro 0026	E3	Venda Exportação	DE	Alemanha	CL0014	Ciente 0014	C.DE_14	C.DE_14
19	005.2012	29911611	FAM-EEEE	Familia Produtos EEEE	CL0024	Centro de Lucro 0024	E3	Venda Exportação	DE	Alemanha	CL0014	Ciente 0014	C.DE_14	C.DE_14
20	005.2012	29911612	FAM-EEEE	Familia Produtos EEEE	CL0024	Centro de Lucro 0024	E3	Venda Exportação	DE	Alemanha	CL0014	Ciente 0014	C.DE_14	C.DE_14
21	005.2012	29911613	FAM-DDDD	Familia Produtos DDDD	CL0019	Centro de Lucro 0019	E3	Venda Exportação	AT	Austria	CL0009	Ciente 0009	C.AT_09	Outros C
22	005.2012	29911614	FAM-EEEE	Familia Produtos EEEE	CL0023	Centro de Lucro 0023	E0	Venda País	BR	Brasil	CL0004	Ciente 0004	C.BR_04	C.BR_04
23	005.2012	29911615	FAM-EEEE	Familia Produtos EEEE	CL0023	Centro de Lucro 0023	E0	Venda País	BR	Brasil	CL0004	Ciente 0004	C.BR_04	C.BR_04
24	005.2012	29914549	FAM-GGGG	Familia Produtos GGGG	CL0035	Centro de Lucro 0035	E0	Venda País	BR	Brasil	CL0001	Ciente 0001	C.BR_01	Outros C
25	005.2012	29914555	FAM-CCCC	Familia Produtos CCCC	CL0012	Centro de Lucro 0012	E0	Venda País	BR	Brasil	CL0001	Ciente 0001	C.BR_01	Outros C
26	005.2012	29916560	FAM-CCCC	Familia Produtos CCCC	CL0013	Centro de Lucro 0013	E3	Venda Exportação	US	Estados Unidos	CL0006	Ciente 0006	C.US_06	C.US_06
27	005.2012	29916561	FAM-FFFF	Familia Produtos FFFF	CL0027	Centro de Lucro 0027	E3	Venda Exportação	DE	Alemanha	CL0014	Ciente 0014	C.DE_14	C.DE_14
28	005.2012	29916562	FAM-DDDD	Familia Produtos DDDD	CL0017	Centro de Lucro 0017	E3	Venda Exportação	SG	Cingapura	CL0013	Ciente 0013	C.SG_13	C.SG_13
29	005.2012	29916563	FAM-EEEE	Familia Produtos EEEE	CL0024	Centro de Lucro 0024	E3	Venda Exportação	US	Estados Unidos	CL0006	Ciente 0006	C.US_06	C.US_06
30	005.2012	29916564	FAM-EEEE	Familia Produtos EEEE	CL0024	Centro de Lucro 0024	E3	Venda Exportação	US	Estados Unidos	CL0006	Ciente 0006	C.US_06	C.US_06
31	005.2012	29916565	FAM-EEEE	Familia Produtos EEEE	CL0024	Centro de Lucro 0024	E3	Venda Exportação	US	Estados Unidos	CL0006	Ciente 0006	C.US_06	C.US_06
32	005.2012	29916566	FAM-EEEE	Familia Produtos EEEE	CL0024	Centro de Lucro 0024	E3	Venda Exportação	DE	Alemanha	CL0014	Ciente 0014	C.DE_14	C.DE_14

Figura 10 – Base de dados contábeis tratados

Fonte: elaborado pelo autor.

4.6 RELATORIOS e GRÁFICOS

Os relatórios gerados por esta ferramenta foram concebidos com o objetivo de atender a necessidade específica da organização alvo deste estudo, podendo não ser a exata representação de solução para outras realidades de negócio.

No entanto o método de desenvolvimento empregado na concepção

desta ferramenta, permite sua adaptação e flexibilização a novas necessidades e demandas, bastando apenas o emprego de tempo para novos desdobramentos.

Verificada a necessidade de determinada informação em uma periodicidade definida, foi iniciada a fase de definição de layout e conceituação dos relatórios, possibilitando a determinação de uma lógica para o seu preenchimento automatizado, evitando assim longas horas no trabalho operacional, o que inviabilizaria o atendimento da demanda diária.

A Integração da visão da venda em abertura agrupada por família, destino das vendas e tipo de material vendido, triangulada com as informações de custo de produtos vendidos, entregou uma visão não só da realização das previsões de vendas, Figura 11, mas também uma visão do lucro operacional líquido da organização em sua evolução diária, Figura 12.

O desdobramento dos relatórios vislumbra uma evolução crescente dos montantes realizados diariamente no eixo longitudinal desdobrado por famílias no eixo axial, apresentando os montantes acumulados e comparativos ao final, acrescidos do custo de mercadorias vendidas e cálculo do lucro bruto operacional ao seu final.

Faturamento Diário - Maio/ 2012		Data de impressão: 03/06/2013															
Unidade: m BRL		Dias de trabalho: 22															
		23/05/2012	24/05/2012	25/05/2012	26/05/2012	29/05/2012	30/05/2012	31/05/2012	2012	2012	2012	2012	2012	2012	2012	2012	2012
		Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo	Segunda	Terça	Quarta	Quinta
Tipo de Venda		Canal de Vendas / Família															
Produção Própria Total		4.045.326	3.103.872	8.380.551	6.445.961	7.610.913	6.519.005	15.444.566	167.737.625	173.563.684	5.826.058	7.889.258	7.624.438	7.624.438	7.624.438	7.624.438	7.624.438
Venda Local		1.561.980	405.084	1.719.442	1.774.306	1.622.394	1.111.641	8.256.533	59.985.920	60.690.646	30.124.725	4.095.029	2.725.724	2.725.724	2.725.724	2.725.724	2.725.724
FAM-AAAA Família Produtos AAAA		323.457	16.122	85.202	118.673	176.491	23.402	945.152	6.347.949	6.017.252	330.698	273.511	288.543	288.543	288.543	288.543	288.543
FAM-BBBB Família Produtos BBBB		10.433	-	-	-	-	-	36.770	46.293	91.629	45.417	4.165	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100
FAM-CCCC Família Produtos CCCC		5.457	3.067	1.654	3.335	2.374	1.767	3.086	30.985	1.192.536	1.161.551	54.206	1.408	1.408	1.408	1.408	1.408
FAM-DDDD Família Produtos DDDD		85.257	8.984	421.353	371.994	720.068	233.422	4.690.264	21.915.144	34.888.593	12.983.449	1.586.300	996.143	996.143	996.143	996.143	996.143
FAM-EEEE Família Produtos EEEE		909.531	252.935	815.415	1.133.573	626.888	538.088	2.189.855	25.233.685	38.113.569	13.879.813	1.777.887	1.146.886	1.146.886	1.146.886	1.146.886	1.146.886
FAM-FFFF Família Produtos FFFF		238.760	148.077	97.751	153.400	101.221	197.946	217.751	5.067.585	8.413.160	3.346.575	382.416	230.345	230.345	230.345	230.345	230.345
FAM-GGGG Família Produtos GGGG		-	-	301.376	-	-	120.550	180.825	1.386.327	2.748.048	1.362.721	124.567	63.015	63.015	63.015	63.015	63.015
Venda Exportação		2.483.346	2.698.788	6.661.109	4.671.655	5.988.520	5.407.364	7.188.033	107.771.705	83.473.038	24.298.667	3.794.229	4.898.714	4.898.714	4.898.714	4.898.714	4.898.714
FAM-AAAA Família Produtos AAAA		40.050	3.401	272.256	101.274	70.829	-	61.871	679.709	507.689	172.020	23.077	30.896	30.896	30.896	30.896	30.896
FAM-BBBB Família Produtos BBBB		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FAM-CCCC Família Produtos CCCC		1.097	179.126	-	1.654	30.175	-	99.809	1.603.992	1.182.079	421.913	53.731	72.909	72.909	72.909	72.909	72.909
FAM-DDDD Família Produtos DDDD		718.808	528.624	4.597.454	2.928.387	3.222.722	2.117.500	3.578.000	57.735.147	44.922.737	12.812.410	2.041.943	2.624.325	2.624.325	2.624.325	2.624.325	2.624.325
FAM-EEEE Família Produtos EEEE		13.831	784.814	2.878	198.144	588.120	252.042	298.227	6.994.440	4.869.537	2.124.902	221.343	317.929	317.929	317.929	317.929	317.929
FAM-FFFF Família Produtos FFFF		1.709.560	1.192.822	1.788.520	1.442.195	2.076.673	3.037.822	3.150.127	40.758.417	31.990.996	8.767.422	1.454.136	1.852.655	1.852.655	1.852.655	1.852.655	1.852.655
FAM-GGGG Família Produtos GGGG		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Serviços		-	-	-	-	-	-	-	-	4.135.998	4.950.412	814.414	225.019	188.000	188.000	188.000	188.000
Venda Local		-	-	-	-	-	-	-	-	1.099.905	1.237.693	137.698	56.255	49.996	49.996	49.996	49.996
FAM-AAAA Família Produtos AAAA		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FAM-BBBB Família Produtos BBBB		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FAM-CCCC Família Produtos CCCC		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FAM-DDDD Família Produtos DDDD		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FAM-EEEE Família Produtos EEEE		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FAM-FFFF Família Produtos FFFF		-	-	-	-	-	-	-	-	1.099.905	1.237.693	137.698	56.255	49.996	49.996	49.996	49.996
FAM-GGGG Família Produtos GGGG		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Venda Exportação		-	-	-	-	-	-	-	-	3.036.093	3.712.809	676.716	168.764	138.004	138.004	138.004	138.004
FAM-AAAA Família Produtos AAAA		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FAM-BBBB Família Produtos BBBB		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FAM-CCCC Família Produtos CCCC		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FAM-DDDD Família Produtos DDDD		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FAM-EEEE Família Produtos EEEE		-	-	-	-	-	-	-	-	2.636.660	3.712.809	1.076.149	168.764	119.848	119.848	119.848	119.848
FAM-FFFF Família Produtos FFFF		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FAM-GGGG Família Produtos GGGG		-	-	-	-	-	-	-	-	399.433	399.433	-	18.156	18.156	18.156	18.156	18.156
Amortiz. Total		-	680	408	66	131.971	80.065	-	107	584.950	562.404	32.646	26.564	27.043	27.043	27.043	27.043

Figura 11 – Relatório de vendas diárias

Fonte: elaborado pelo autor.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH
1	Faturamento Diário - Maio/ 2012																			Data de impressão: 03/06/2013														
2	Unidade: mBRL																			Dias de trabalho: 22														
3																																		
4																																		
5																																		
6																																		
7																																		
8																																		
9																																		
10																																		
11																																		
12																																		
13																																		
14																																		
15																																		
16																																		
17																																		
18																																		
19																																		
20																																		
21																																		
22																																		
23																																		
24																																		
25																																		
26																																		
27																																		
28																																		
29																																		
30																																		
31																																		
32																																		
33																																		
34																																		
35																																		
36																																		
37																																		
38																																		
39																																		
40																																		
41																																		
42																																		
43																																		
44																																		
45																																		
46																																		
47																																		
48																																		
49																																		
50																																		
51																																		
52																																		
53																																		
54																																		
55																																		
56																																		
57																																		
58																																		
59																																		
60																																		
61																																		
62																																		
63																																		
64																																		
65																																		
66																																		
67																																		
68																																		
69																																		
70																																		
71																																		
72																																		
73																																		
74																																		
75																																		
76																																		
77																																		
78																																		
79																																		
80																																		
81																																		
82																																		
83																																		
84																																		
85																																		
86																																		
87																																		
88																																		
89																																		
90																																		
91																																		
92																																		
93																																		
94																																		
95																																		
96																																		
97																																		
98																																		
99																																		
100																																		
101																																		
102																																		
103																																		
104																																		
105																																		
106																																		
107																																		
108																																		
109																																		
110																																		
111																																		
112																																		
113																																		
114																																		
115																																		
116																																		
117																																		
118																																		
119																																		
120																																		
121																																		
122																																		
123																																		
124																																		
125																																		
126																																		
127																																		
128																																		
129																																		
130																																		
131																																		
132																																		
133																																		
134																																		
135																																		
136																																		
137																																		
138																																		
139																																		
140																																		
141																																		
142																																		
143																																		
144																																		
145																																		
146																																		
147																																		
148																																		
149																																		
150																																		
151																																		
152																																		
153																																		
154																																		
155																																		
156																																		
157																																		
158																																		
159																																		
160																																		
161																																		
162																																		
163																																		
164																																		
165																																		
166																																		
167																																		
168																																		
169																																		
170																																		
171																																		
172																																		
173																																		
174																																		
175																																		
176																																		
177																																		
178																																		
179																																		
180																																		
181																																		
182																																		
183																																		
184																																		
185																																		
186																																		
187																																		
188																																		
189																																		
190																																		
191																																		
192																																		
193																																		
194																																		
195																																		
196																																		
197																																		
198																																		
199																																		
200																																		

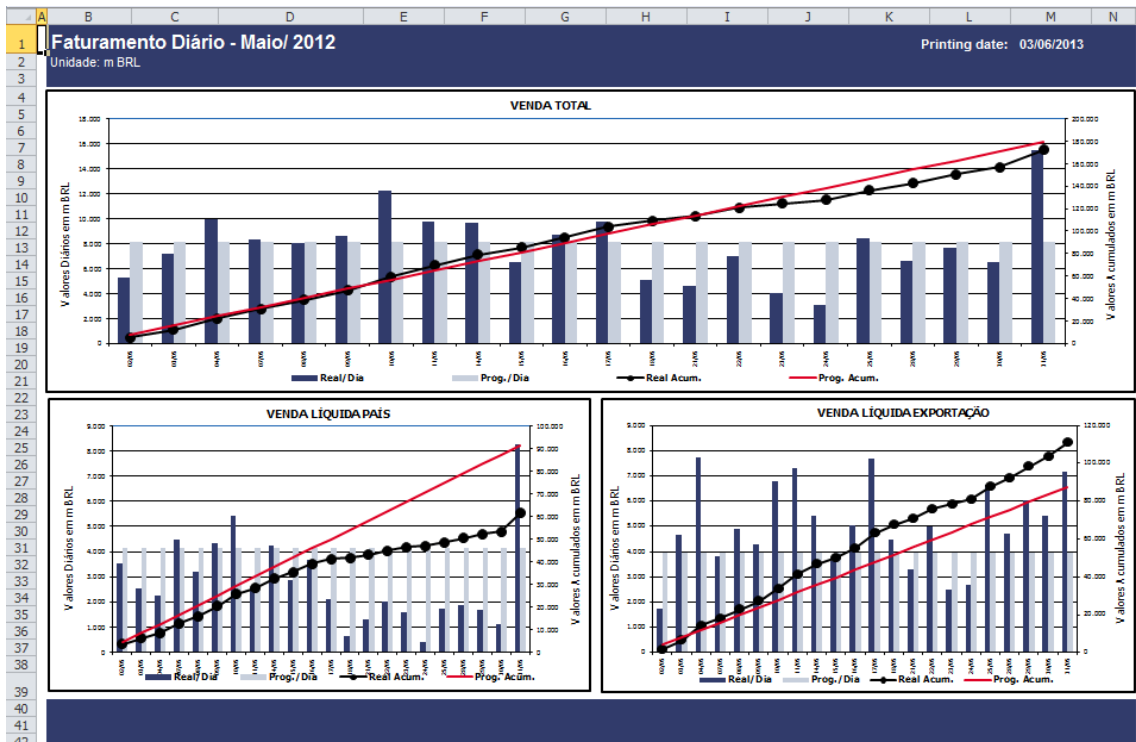


Figura 14 – Gráfico de vendas diárias
Fonte: elaborado pelo autor.

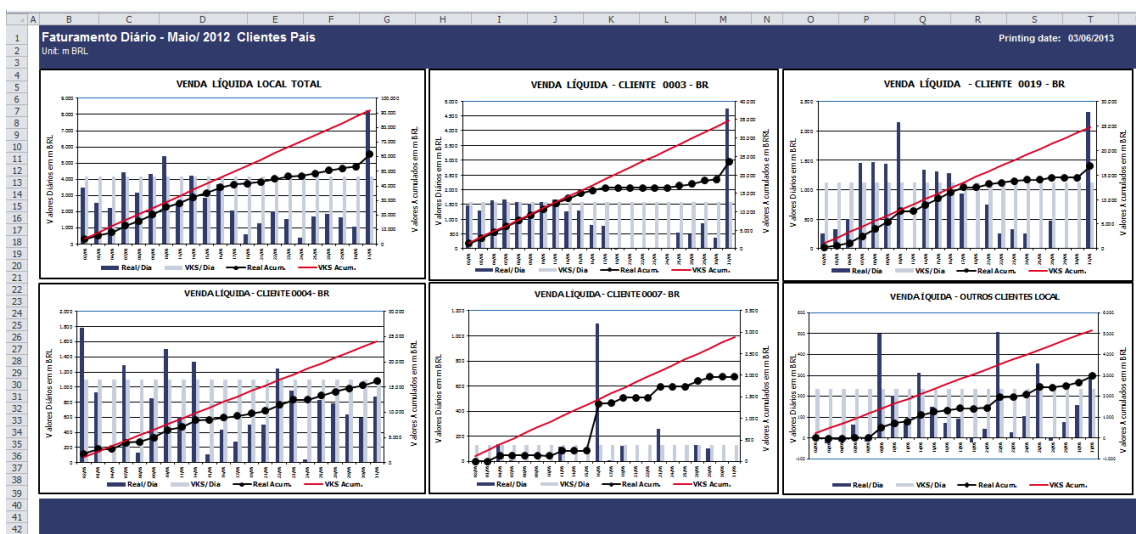


Figura 15 – Gráfico vendas diárias por clientes
Fonte: elaborado pelo autor.

4.7 SIMULAÇÃO EM PEQUENA ESCALA

Para fins de comprovação científica das funcionalidades supra citadas, foi simulada um período contábil da base de dados disponibilizada

pela empresa.

A fim de imprimir uma simulação em período realista, foram nomeadas as datas como maio do ano de 2012, não necessariamente tendo sido este o período selecionado na base real de dados fornecidos.

Em termos de finais de semanas e feriados, estes não são representados na base dos relatórios, por se tratarem de dias em que não ocorrem faturamentos e em caso de faturamento estes são comumente alocados em dias posteriores, dentro da realidade da empresa em questão, mas podendo ser facilmente incluídos, no caso da implantação em uma empresa que faça uso destas datas.

Para esta simulação, foi utilizada uma base de dados contábeis de 5.325 lançamentos de vendas, mostrando a possibilidade ainda de inclusão de lançamentos contábeis até o limite de dados do aplicativo de planilha eletrônica, que é de 1 milhão de lançamentos, mostrando assim capacidade de tratar a demanda de uma empresa de grande porte.

O fato da utilização de pouco mais de 5 mil linhas na ferramenta, não demonstrou problemas de preenchimento de reflexo de informações nos gráficos e tão pouco nos relatórios

5 CONCLUSÕES

O Objetivo deste trabalho foi suprir a organização com uma ferramenta de acompanhamento diário da performance diária de vendas, comparando com a previsão de vendas firmada pela organização.

Como alternativa foi considerada a plataforma de planilha eletrônica como forma mais adequada ao desenvolvimento desta ferramenta, por apresentar-se como uma possibilidade disponível, barata e flexível. A ferramenta contábil desenvolvida nesta plataforma, como forma de suporte a tais sistemas, desde que com uma interface de dados amigável, seja ela automática ou não, mostra-se como uma opção flexível quanto as possibilidades de suprir demandas complexas tanto com relação a mão de obra relativa ao sua manutenção quanto a agilidade de processo interno em uma área contábil, sem no entanto demandar investimento significativamente alto e com o emprego de mão de obra de informática altamente especializada.

Um provável empecilho para o caso do processamento de bases contábeis com número elevado de lançamentos é a possível lentidão da ferramenta quanto ao processamento que compões os relatórios e cruzamentos de dados.

A flexibilidade de tais ferramentas, pode tornar também a solução tão mutável quanto necessário, mas também a medida que tais modificações sejam implantadas, pode subverter a ideia original da ferramenta e transformar esta que doravante apresentava como solução em um complexo problema de gestão no meio corporativo, se comparado com um sistema standard sem muita flexibilidade para alterações.

A baixa complexidade na formulação deste tipo de ferramenta, deve salientar a gestão responsável pela ferramenta na organização quanto a definição de procedimentos formais quanto a metodologia de uso, atualizações e eventuais alterações, a fim de dirimir a possibilidade de abandono da solução por falta de profissional habilitado que o faça.

A apresentação de soluções de armazenamento contábil mostrou-se amigável, desde que o sistema gerador de dados contábeis, provenha a exportações de dados no formato de planilha eletrônica, pois a conversão de

outros formatos de dados para o suportado pela ferramenta pode onerar tempo ou até mesmo inviabilizar o seu uso.

A complexidade para criação de referências significativas, quando não disponíveis na organização, relativas aos cruzamentos que evidenciam clientes, materiais, famílias e demais itens citados na base de dados de suporte a decisão, é item mandatório para que seja obtido resultado satisfatório em seus relatórios.

Em termos gerais quanto ao atendimento da demanda proposta inicialmente pela organização, apresentou resultado satisfatório para a empresa alvo deste estudo, sendo aceita em níveis de diretoria e implantada como uma ferramenta de consulta diária da diretoria e áreas diretamente ligadas á performance de vendas da organização, obtendo a classificação de “solução de alto impacto positivo e baixo custo” que pode resultar em um *benchmark* a outras empresas do grupo.

REFERÊNCIAS

BATEMAN, Thomas Snell; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BOTELHO, Eduardo. **A Pré-Venda Inteligente e eficaz** in: Gigantes da Venda, São Paulo: Landscape, 2006, p. 44-47.

CAMARGOS, Marcos Antônio de; DIAS, Alexandre Teixeira. **Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: uma síntese teórica**. São Paulo: Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, nº 1, janeiro / março 2003. Disponível em: <<http://www.si.lopesgazzani.com.br/docentes/marcio/MGO/Tipos%20de%20Estrategias.pdf>> Acessado em: 18/06/2012.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. Rio de Janeiro: Campos, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 8ª ed., 2011.

COSTA, Ana Catarina de Almeida. **Aplicação da metodologia Balanced Scorecard em Instituições do sector público não lucrativo: o estudo do caso Instituto Politécnico de Portalegre**. Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão, 2009. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.5/1420>. Acessado em: 20/02/2013.

CRAIG, James C. **Gerenciamento Estratégico**. São Paulo: Littera Mundi, 1999.

DRUCKER, Peter. F. **Administração em tempos turbulentos**. São Paulo: Pioneiras, 1980.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: Pioneira, 1992.

FURLAN, José Davi. **Como Elaborar o Implementar o planejamento estratégico de sistemas de informação**. São Paulo: Makron Books do Brasil: McGraw-Hill, 1991.

HARTMANN, Luiz Fernando. **Planejamento estratégico para gerenciamento Total**. Lajeado: Grafochem, 2000.

LAMBINI, Jean Jacques. **Marketing estratégico**. 4ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Técnicas de Vendas: Como Vender e obter**

bons Resultados. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MATTOZO, Teófilo Camara. **Análise de desempenho de vendas em telecomunicações utilizando técnica de mineração de dados.** Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Tecnologia. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. 2007. Disponível em: <http://www.difusaocientifica.com.br/dissertacoes_teses/Teofilo_Mattozo.pdf> Acessado em 28/03/2013.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital.** 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico.** São Paulo: Bookman, 2000.

MORAIS, Roberto Tadeu Ramos. **Planejamento estratégico: um bem ou mal necessário?** 2ªed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.

REID, Clifford A. **Measuring and improving your “sales readiness”.** B to B: Chicago, 2002 Vol. 87 Issue 9, p12.

REZENDE, Denis Alcides. **Metodologia para projeto de planejamento estratégico de informações alinhado ao planejamento estratégico: a experiência do Senac-PR.** Brasília: Ciência da Informação, v. 32, n. 3, p. 146-155, set./dez. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n3/19034> acessado em: 20/06/2012.

SAIANI, Edmour. **Alavancando a força de vendas**, p. 17-19, in: Gigantes da Venda, São Paulo: Landscape, 2006.

SAPIRO, Arão. **Inteligência empresarial informacional: a revolução informacional da ação competitiva.** Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v. 33, n. 3, 1993, p. 106-124

SILVA, Amanda Kelly da; CAMPOS, Vanessa Aparecida da Silva; VENDRAME, Francisco César; SARRACENI, Jovira Maria; RIBEIRO, Máris de Cássia. **TÉCNICAS DE VENDAS: uma ferramenta para alavancar as receitas art.** Lins - SP: II Encontro Científico. Lins: outubro, 2009. Disponível em: <<http://www.unisaesiano.edu.br/encontro2009/trabalho/aceitos/CC36962906889.pdf>> Acessado em: 01/03/2012.

TORRES, Claudio. **A bíblia do Marketing digital.** São Paulo: Novatec, 2010. P.98.

VIEIRA, Anna da Soledade. **Conhecimento como recurso estratégico empresarial.** In: SEMINÁRIO DE INTEGRAÇÃO DE REDES DA REGIÃO NORTE, Manaus, 1993

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 4. Edição Porto Alegre: Bookman, 2010.

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
PARECER FINAL

NOME DO (A) ALUNO (A): JOÃO PAULO DE FREITAS TOLARI

TÍTULO DO TRABALHO: ACOMPANHAMENTO DIÁRIO DO DESEMPENHO COM VENDAS: O CASO DE UMA EMPRESA DE AUTOPEÇAS.

NOME DO PROFESSOR ORIENTADOR: ROMUALDO DOUGLAS COLAUTO

PARECER DO PROFESSOR ORIENTADOR:

A monografia apresentada ao curso de Pós-graduação em Contabilidade, sob a orientação do professor Romualdo Douglas Colauto, trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, com o objetivo de acompanhar o desempenho com vendas de uma empresa de autopeças.

NOTA: 80,00 (

) ASSINATURA:

NOME DO PROFESSOR DESIGNADO:

NOTA: 80 (

= OITENTA =

) ASSINATURA:

CONCEITO FINAL: _____ ()

COORDENADOR DO CURSO:

ASSINATURA: _____

DATA: ____/____/____